

【企業経営】

以下の問①～③の中からひとつ選び、解答して下さい。

<問い>

- ① 戦略の策定にあたって、企業の能力評価、つまり企業の強みと弱みの分析のもつ重要性和方法およびシナジー効果について論じなさい。
- ② プロダクト・ポートフォリオ・マネジメント (*Product Portfolio Management*) とは何か述べ、それが経営戦略の策定に対してもつ意味を論じなさい。
- ③ 低コストで処理を行う方法を考案し、自治体や工事の元請企業への売り込みを考えていますが、自治体や元請企業側が前向きな採用へと強く動機付けさせるためには、どのような戦略が必要であると考えますか？

<出題の意図>

- ① 企業経営者としての能力とし求められる、自社の将来予測と偶発的な事象も含め、的確に判断を下すために必要な手法を問う。
- ② 自社のセール製品(商品)の持つ特性をカテゴリー別に適時整理し、新たな戦略を練るために必要な考え方を問う。
- ③ 自社だけでは対応できない、将来的な課題や戦術に対して、どのような戦法で相手方に魅力を得られるよう薦められるか、販売手法について問う。

<回答例>

- ① 企業の強みと弱みを分析することは、効果的な経営戦略やマーケティング戦略を立案し、企業の成長を加速させるために不可欠で SWOT 分析などのフレームワークを用いることで、自社の現状を客観的に把握し、市場機会の発見や課題解決に繋がられます。市場環境や顧客ニーズの変化に対応するための準備を進めることができ、強みと弱みの分析を通じて、自社の強みを最大限に活かし、弱みを克服する戦略を立てることで、企業全体のパフォーマンス向上に繋がります。特に、クロス SWOT 分析により、強みと機会を組み合わせた「積極化戦略」や、弱みと機会を組み合わせた「改善戦略」などを導き出すことができます。これにより、リスクを抑えつつ新たなビジネスチャンスを掴むことが可能になります。
- ② PPM (Product Portfolio Management) 分析の最大の目的は、企業が持つ製品や事業の現状と将来性を可視化し、どの事業に投資すべきか、あるいは撤退すべきかを判断するための客観的な根拠を提供することです。市場成長率と市場占有率の 2 軸で事業を「花形」「金のなる木」「問題児」「負け犬」の 4 つに分類することで、投資の優先順位を明確にし、収益性の向上と長期的な成長を目指せます。事業ポートフォリオを視覚的に把握できるため、経営陣が戦略的な意思決定を迅速かつ効率的に行うことを支援します。例えば、

「花形」事業にはさらなる成長のための投資を、「問題児」事業は「花形」への移行を目指して戦略を立てるなど、各事業に合わせた戦略を策定できます。また、競合他社との相対的な位置づけも把握できるため、競争戦略の立案にも有効です。

- ③自治体の全体像を深く理解し、多角的な戦略を立てることが重要です。単に一つの部署にアプローチするだけでなく、自治体全体の課題解決に貢献する視点を持つことが求められます。自治体は縦割り組織であることが多いため、一つの部署に働きかけるだけでは、全庁的な取り組みを進めることが難しい場合が多いです。部署間の調整や予算の優先順位付けに関する情報を得ることで、より効果的な戦略を立てることができます。また、元請企業が発注する際に選ばれるためには、自社の強みを明確にし、他社との差別化を図ることが重要です。顧客のニーズを的確な把握と自社の Web サイトは継続的に更新し、常に顧客にとって有益な情報を提供することが重要です。

【会計】

次の設問について解答しなさい。

以下の企業活動例を引用し、貸借対照表の構造や目的、損益計算書の目的を作図しながら論じなさい。

<企業活動例>

資金調達	資金投下	営業活動の結果						
資本主の出資 600万円	現金 200万円	現金 200万円						
銀行借入 400万円	商品 800万円	商品在庫 300万円						
合計 1,000万円		<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%; text-align: right;">売掛金</td> <td style="width: 50%; text-align: right;">商品 500万円</td> </tr> <tr> <td></td> <td style="text-align: right;">売却分</td> </tr> <tr> <td></td> <td style="text-align: right;">利益 100万円</td> </tr> </table>	売掛金	商品 500万円		売却分		利益 100万円
売掛金	商品 500万円							
	売却分							
	利益 100万円							

解答例)

企業活動例は商業を対象として事例であり、これを文章で表現すると次のようになる。期首、活動にあたり、資本主から 600 万円の出資、銀行借入として 400 万円の合計 1000 万円を受け入れた。その資金をもとに、事業活動に必要な資産を買い揃え、商品を 800 万円、現金として 200 万円を用意した。これらの活動は次のような貸借対照表で表すことができる。

期首の貸借対照表

資 金 の 運 用 形 態	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%; text-align: center; vertical-align: top;">現金 200 商品 800</td> <td style="width: 50%; text-align: center; vertical-align: top;">借入金などの 負債 400</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center; vertical-align: bottom;">資産</td> <td style="text-align: center; vertical-align: bottom;">出資者拠出の 資本 600</td> </tr> </table>	現金 200 商品 800	借入金などの 負債 400	資産	出資者拠出の 資本 600	資 金 の 調 達 源 泉
現金 200 商品 800	借入金などの 負債 400					
資産	出資者拠出の 資本 600					

貸借対照表は、ある時点で、a)企業が経済活動に利用している資金がどのような源泉から調達されているか（資金調達の源泉）、b)その資金がどのような資産へ投下されているか（資金の運用形態）を表すことを目的としている。また、その構造は、図のように、左右対称となっており、資産=負債+資本と常に等式が成立する。

営業活動の結果、商品のうち 500 万円を売却し利益を 100 万円としが、全て未収入金の売掛金であり、商品在庫として 300 万円がある。また現金は 200 万円である。売上完了時点の期末の貸借対照表は、

期末の貸借対照表

現金 200 売掛金 600 商品 300 資産	負債 400 資本金 600 利益 100
-----------------------------------	-----------------------------

と表せる。この結果、利益 100 万円分は出資者に帰属するため、資本が 100 万円増加したことになる。このように、資本（自己資本）の増減の原因を明らかにするのが損益計算書の目的であり、図で表すと次のような構造となる。

営業活動での努力	<table border="1"> <tr> <td>費用 (売上原価) 500</td> <td> <table border="1"> <tr> <td>収益 (売上高) 600</td> <td style="text-align: center;">営業活動の成果</td> </tr> </table> </td> </tr> <tr> <td>利益 100</td> <td></td> </tr> </table>	費用 (売上原価) 500	<table border="1"> <tr> <td>収益 (売上高) 600</td> <td style="text-align: center;">営業活動の成果</td> </tr> </table>	収益 (売上高) 600	営業活動の成果	利益 100	
費用 (売上原価) 500	<table border="1"> <tr> <td>収益 (売上高) 600</td> <td style="text-align: center;">営業活動の成果</td> </tr> </table>	収益 (売上高) 600	営業活動の成果				
収益 (売上高) 600	営業活動の成果						
利益 100							

左側が営業活動での努力を示し、右側が営業活動の成果を表す構造である。

出題の意図)

大学院修学のハードルとなる財務会計の基礎的知識を問うため出題した。

【問題：経営情報】

次の設問から 1 問を選択して解答しなさい。

- (1) 中小企業におけるクロスメディアを活用したブランド戦略について論述しなさい。ただし、それぞれのメディアの特徴を説明した上で、その活用方法と効果について具体的に述べなさい。
- (2) サイバー空間とフィジカル空間を高度に融合させたシステムにより、経済発展と社会的課題の解決を両立する新たな社会像として提唱された "Society 5.0" の実現に向けた企業の取り組みについて論述しなさい。

【(1) 解答例】

クロスメディアの目的や効果をまとめ (解答例 複数の異なるメディアを連携させて単体のメディアでは得られない相乗効果を生み出すことで各メディアの特徴を活かした訴求力や顧客の購買行動を喚起するなど)、テレビ、Web サイト、SNS、雑誌広告といった各メディアを連携させた事例について述べる (解答例① テレビと Web サイトの連携：テレビ CM の最後に「詳しくは Web で」と案内して Web サイトへと誘導する、解答例② 紙媒体とデジタルメディアの連携：雑誌広告に QR コードを掲載して SNS や YouTube チャンネルへと誘導する)。次に、中小企業がクロスメディアを活用する利点をブランド力の観点から論じる (解答例 認知度や訴求力の向上、ブランドへの信頼感の構築、顧客エンゲージメントの強化、初期費用を抑えた低予算による効率的な集客など)。

【(2) 解答例】

日本政府が 2016 年に第 5 期科学技術基本計画で提唱した Society 5.0 が目指す「超スマート社会」の概要を述べ (解答例 IoT ですべての人とモノがつながり新たな価値が生まれる社会、AI により必要な情報が必要な時に提供される社会、ロボットや自動走行車の技術で人の可能性が広がる社会、イノベーションによりさまざまなニーズに対応できる社会)、Society 5.0 の実現に向けた企業の取り組み事例について論じる (解答例 AI やロボットを導入した生産プロセスの自動化や省力化、バリューチェーンの強化、物流の効率化、働き方改革など)。

【出題の意図】

経営情報学の観点から企業を取り巻く経営環境について理解し、事例を用いながら自分の考えを論理的に表現できるかを問う問題である。